

## МОЖЛИВОСТІ СТАЛОГО ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ

Маркова Н. С.

**Анотація.** Статтю присвячено актуальному питанню сталого професійного розвитку працівників на основі визначення можливостей, які воно може надати на мікро-, мезо- та макроекономічному рівнях. Можливості мікро-рівня характеризуються розвитком неформального професійного навчання працівника протягом життя. Мезорівень презентований використанням потенціалу регіонального ринку праці та запровадженням програм співробітництва. Можливості макрорівня акумульовані в державній підтримці та поширенні важливості освіти у суспільстві. Визначено, що сталий професійний розвиток працівників – процес встановлення балансу між потребами підприємства й окремого працівника у професійному розвитку з урахуванням стратегічних інтересів кожного.

**Ключові слова:** сталий професійний розвиток, можливості, працівник, мікрорівень, мезорівень, макрорівень.

## ВОЗМОЖНОСТИ УСТОЙЧИВОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ РАБОТНИКОВ

Маркова Н. С.

**Аннотация.** Статья посвящена актуальному вопросу устойчивого профессионального развития работников на основе определения возможностей, которые оно может оказать на микро-, мезо- и макроэкономическом уровнях. Возможности микроуровня характеризуются развитием неформального профессионального обучения работника в течение жизни. Мезоуровень представлен использованием потенциала регионального рынка труда и внедрением программ сотрудничества. Возможности макроуровня аккумулированы в государственной поддержке и распространении важности образования в обществе. Определено, что устойчивое профессиональное развитие работников – процесс установления баланса между потребностями предприятия и отдельного работника в профессиональном развитии с учетом стратегических интересов каждого.

**Ключевые слова:** устойчивое профессиональное развитие, возможности, работник, микроуровень, мезоуровень, макроуровень.

## POSSIBILITIES FOR SUSTAINABLE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF EMPLOYEES

N. Markova

**Abstract.** The article is devoted to an urgent issue of sustainable professional development of employees based on determination of possibilities it can provide at micro-, meso- and macroeconomic levels. Possibilities of micro-level are characterized by development of non-formal life-long professional training of employees. Meso-level is presented by using the regional labor market potential and implementation of cooperation programs. Possibilities of macro-level are accumulated in state support and dissemination of information about importance of education in society. It has been determined that sustainable professional development of employees is a process of establishing a balance between the needs of the enterprise and the individual employee in professional development taking into account the strategic interests of each of them.

**Keywords:** sustainable professional development, possibilities, employee, micro-level, meso-level, macro-level.

Швидкі темпи розвитку техніки та технології, використання комп'ютерних та інформаційних розробок у всіх сферах життєдіяльності людини вимагають від залучених у цей процес працівників володіти відповідними компетентностями, зміст і характер яких має тенденцію до постійної трансформації й оновлення відповідно до вимог зовнішнього середовища. В цьому контексті актуалізується значення професійного навчання, причому здебільшого неформального, результативність якого залежить від особистісно-психологічних

якостей людини, здатності до самоорганізації, саморозвитку, самоконтролю тощо. Означені тенденції стають підґрунтям для розгляду професійного навчання у руслі безперервного процесу, який корелює не тільки з вимогами виробництва, але і з реаліями ринку, його вимогами до рівня конкурентоспроможності окремого працівника, мобільності працівників, інтеграції до європейського співтовариства. За цих обставин не можна обмежуватися тільки поняттям професійного навчання, адже воно звужує роль і значення людини у процесі виробництва, її можливості та потенціал досягнення поставлених цілей. З огляду на це, доречно говорити про професійний розвиток персоналу, що з позиції системного підходу, окрім професійного навчання, включає такі елементи, як професійна адаптація і профорієнтація, оцінка, кар'єрне зростання, стимулювання, соціальний розвиток, командування тощо.

В умовах постійних викликів зовнішнього середовища – економічних, політичних, глобалізаційних, соціально-демографічних – питання професійного розвитку актуалізується з позиції його сталості, що пояснюється необхідністю кореляції з вимогами зовнішнього та внутрішнього середовища в багатовекторному вимірюванні соціально-економічної стабільності. Ці питання лежать у площині актуальних та нагальних проблем для розв'язання в науковому та прикладному вимірах.

Підґрунтям системних уявлень про сталий професійний розвиток виступають праці класиків концепції сталого економічного розвитку: Г. Брундтланд, Р. Кейтс, Т. Перріс, Дж. Хулс. Аспект професійного розвитку персоналу є предметом дослідження як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників, серед яких поважне місце у плеяді українських науковців посідають такі: Гавкалова Н. Л., Грішнова О. А. [1], Колот А. М. [2], Назарова Г. В. [3], Никифорова В. Г. [4], Савченко В. А. [5], Петрова Т. П., Семикіна М. В. [6], Шаульська Л. В. [7], Ястремська О. М. [8]. Фундаментальне підґрунтя, що створено вітчизняною наукою у площині професійного розвитку персоналу, є вкрай корисним для сучасної теорії та господарської практики України. В той же час вимагає теоретичного осмислення і практичного вирішення проблема, що поєднує два предметних кола дослідження – сталий економічний та професійний розвиток у єдиний термінологічний апарат – сталий професійний розвиток працівників. Із теоретичної точки зору цікавим виступає вивчення того, яким чином відбувається досягнення сталості професійного розвитку, з практичної – можливості, що воно надає для окремих працівників, господарюючих суб'єктів і макросистеми в цілому.

Виходячи з цього, метою статті виступає дослідження можливостей сталого професійного розвитку працівників на мікро-, мезо- та макрорівнях управління.

Економічною наукою поки обмежено розглядалася проблема сталого професійного розвитку працівників, тому виникає об'єктивна необхідність у вивченні концептуальних положень означеного питання. Так, автором пропонується сталий професійний розвиток розглядати як процес встановлення балансу між потребами підприємства й окремого працівника у професійному розвитку з урахуванням стратегічних інтересів кожного. В традиційному розумінні сталий розвиток включає такі складові, як суспільство, економіка та навколишнє середовище. В межах дослідження сталого професійного розвитку його складові акумульовані в: зовнішньому середовищі (навколишнє середовище); колективі працівників підприємства (суспільство); економіці підприємства (економіка). Означений теоретичний базис виступає підґрунтям для виявлення та вивчення можливостей, що надає сталий професійний розвиток працівників на трьох рівнях управління.

Можливості від запровадження сталого професійного розвитку працівників, що формуються на мікро-рівні (рівні окремого господарюючого суб'єкта), акумульовані у такому:

- реалізації концепції професійного навчання працівників протягом життя або концепції «non-stop», сутність якої полягає в набутті тих компетентностей, які є необхідними для виконання посадових обов'язків протягом всього трудового життя працівника, а не час від часу. Такий підхід передбачає акцентуалізацію уваги в основному на неформальному самостійному навчанні, яке підтримується підприємством через запровадження мотиваційних, організаційних, маркетингових, освітнянських програм, що враховують виклики зовнішнього середовища. Сучасні тенденції професійного розвитку тісно пов'язані з розвитком інформаційних та комп'ютерних технологій, які, за твердженням відомого HR-консультанта Дж. Берзіна [9], в 2016 р. повністю переходять на мобільну платформу, базуються на результатах Big Data (великі дані), орієнтуються на відкрите навчання, в т. ч. МВОН (масове відкрите онлайн-навчання) тощо. Означені тенденції обумовлені високим рівнем турбулентності зовнішнього середовища, яке постійно висуває нові підвищені вимоги до професійно-компетентнісного рівня, психофізіологічних якостей особистості не тільки в межах посади, але й організаційного рівня управління. Освітня, професійна та інтерактивна мобільність займають все більший простір у діловому житті сучасної людини, забезпечуючи тим самим вимогливість до компетентнісного рівня з позиції його цікавості та корисності при міжнародній співпраці;

- використанні інструментарію стратегічного менеджменту підприємства, який дозволяє врахувати вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, взаємозв'язок особливостей роботи колективу та економіки підприємства. Триєдність цих компонентів сталого професійного розвитку визначає ті дії, які в акумульованому вигляді формують його сутнісне наповнення. При цьому відомий американський учений та бізнес-консультант Д. Торрінгтон [10] зазначає, що останнім часом в інтелектуаломістких сферах вироб-



ництва превалює такий підхід у виборі стратегії, як HR-стратегія (як двигун загальнокорпоративної стратегії підприємства). Її сутність полягає у тому, що первинною ланкою у виборі стратегічних орієнтирів господарюючого суб'єкта на ринку виступають компетентності та варіативність їх розвитку ключових співробітників. Цей слушний розворот у класичному сприйнятті ключових компонент стратегічного аналізу викликаний перш за все орієнтованістю менеджменту на людину, її здібності та можливість поєднувати технології та людський розум;

- забезпеченні професіоналізації роботи колективу, що лежить у площині особливостей виробничої бази підприємства, маркетингової стратегії, вимог ринку, випереджальних дій стосовно конкурентів, міжнародних стандартів якості тощо. Під професіоналізацією в означеному аспекті розуміємо відповідність вимог роботодавця до рівня кваліфікації особового складу підприємства, що має відбиття в кадровій документації (посадових інструкціях, професіограмі, карті компетенцій, кваліфікаційній карті, моделі робочого місця тощо), та стимулювання професійного розвитку кожного працівника. Підвищення професійного рівня персоналу спрямовано на створення умов для сприяння творчій ініціативі, інноваційній активності персоналу, збільшення віддачі від його роботи;

- формуванні високого рівня довіри, мотиваційної культури та лояльності до підприємства, створенні соціально-психологічного клімату залученості до справ організації, дотриманні принципу «взаємозв'язок особистісних та корпоративних цілей». Означена особливість досягається шляхом кропіткої праці над розробкою і впровадженням дієвої організаційної культури, формуванням іміджу, активним використанням засобів PR-менеджменту;

- забезпеченні адаптивності організаційної структури у вигляді створення гнучких ієрархічних рівнів управління, швидкого пристосування до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, вимог ринку тощо, сприяння змінам, поведінки. Саме адаптивні організаційні структури здатні ефективно функціонувати в умовах постійної зміни умов зовнішнього середовища, акумулюючи переваги лінійної та функціональної структур. Останнім часом найбільш затребуваними виступають так звані проектні (тимчасові), віртуальні та командні структури із залученням невеликої кількості професіоналів за різними спеціальностями, що здатні в найкоротші строки з використанням найменших ресурсів створити продукт, який задовольняє вимогам замовника. В цьому руслі активується робота фрілансерів, які є високомобільними та адаптивними під умови праці (віддаленість від офісу, здатність вдома).

Можливості, що можуть бути отримані на мезоекономічному рівні, тобто на рівні регіону, полягають у такому:

- досягненні збалансованості ринку праці, що полягає у заповненні наявних вакансій існуючими резервами регіонального ринку праці. Надлишок робочої сили перерозподіляється або в інші регіони, які характеризуються превалюванням попиту над пропозицією, або поповнює категорію безробітних;

- збільшенні валового регіонального продукту за рахунок: підвищення віддачі економіки окремого підприємства, що реалізує принципи сталого професійного розвитку працівників, на основі запровадження стратегії синтезу та досягнення паритету «зовнішнє середовище – колектив підприємства – економіка підприємства»; того, що інтеграція зусиль окремого господарюючого суб'єкта формує синергетичний ефект, який виступає у вигляді підвищення ефективності діяльності й відображається у згенерованому вигляді через випуск реалізованої продукції, валовий та чистий прибуток;

- кооперації регіонів у частині обміну досвідом, регіонального співробітництва, перехресного споживання продукції підприємств тощо. Така співпраця особливо активна у регіонах, які межують один із одним, у трансграничному співробітництві окремих держав.

Можливості макроекономічного рівня сталого професійного розвитку презентовані в таких аспектах:

- формування збалансованості ринку праці у вигляді паритету між попитом та пропозицією за професійно-кваліфікаційними групами;

- створення конкурентоспроможного ринку праці та ринку освітніх послуг, сутність чого полягає у тісній взаємодії між освітніми установами та підприємствами. З одного боку, це формування фахівців, чий рівень компетентності відповідає запитам ринку, з іншого – впровадження академічних розробок у діяльність підприємств;

- державна підтримка необхідних економіці, але неprestижних професій, розвиток професійної орієнтації молоді в контексті реалізації державної програми актуалізації та підвищення престижності окремих професій та спеціальностей. Для цього додатково необхідно задіяти ресурси для розробки цієї програми, визначення механізму та інструментарію її впровадження на загальнодержавному рівні;

- зменшення (призупинення) трудової еміграції працівників високої кваліфікації для потреб інтелектуаломістких галузей інших країн, що визначається феноменом «відпливу умів», за якого втрачається інтелектуально-виробнича велич країни-донора, скорочуються можливості інноваційної активності працівників, що зрештою призводить до ресурсоорієнтованої економіки з найменшою величиною доданої вартості. Так, з 1996 по 2011 рр. для проживання та роботи за кордоном з України виїхало 1290 кандидатів та 332 док-

тори наук [11]. Статистичні дані не враховують інформацію щодо виїзду кадрів високої кваліфікації, представників середнього класу, молоді, яка, виїжджаючи на навчання, залишається в іншій країні. Найбільшою популярністю користувалися в цей час такі країни, як Росія, Польща, Німеччина, до яких виїхала найбільша кількість мігрантів-науковців.

Вивчення трирівневої структури сталого професійного розвитку працівників дозволяє комплексно й системно проводити дослідження взаємозв'язку зовнішнього середовища, економіки та колективу підприємства. Важливим елементом дослідження виступає виявлення можливостей, що надаватиме сталий професійний розвиток суб'єктам, які працюють у площині створення ефективного менеджменту персоналу, що охоплює питання професійного навчання, оцінювання, адаптації та профорієнтації, кар'єрного зростання, соціального розвитку, командоутворення тощо. Ці підприємства є важливими трансляторами гармонізації інтересів як на регіональному, так і на державному рівнях. Перспективи подальших досліджень полягають у визначенні витрат та зисків, які несе підприємство від практичного запровадження концепції сталого професійного розвитку працівників, їх кількісного вимірювання та розробки заходів щодо консолідації зусиль держави та регіональних представництв роботодавців в означеному напрямі.

---

**Література:** 1. Гришнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Гришнова. – К. : Знання; КОО, 2001. – 254 с. 2. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2011. – 397 с. 3. Nazarova G. V. Top Managers' Monetary Reward: an Approach Based on Integration of Competence and Performance Management / G. V. Nazarova, O. V. Achkasova, E. R. Stepanova // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – Vol. 11. – P. 255–259. 4. Никифоренко В. Г. Сучасні підходи до оновлення понять щодо розвитку людських ресурсів / В. Г. Никифоренко // Економіка розвитку. – 2013. – № 2 (66). – С. 60–65. 5. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с. 6. Семикіна М. В. Інноваційна праця в конкурентному середовищі: загальна методологія, мотиваційні основи регулювання : монографія / М. В. Семикіна, Л. А. Коваль. – Кіровоград : Степ, 2002. – 212 с. 7. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України : монографія / Л. В. Шаульська. – Донецьк : НАН України, Ін-т економіки пром-ті, 2005. – 502 с. 8. Ястремська О. М. Оцінювання результатів діяльності управлінського персоналу: теоретичні та практичні аспекти : монографія / О. М. Ястремська. – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2012. – 194 с. 9. Bersin J. The Top 10 Disruptions In HR Technology: Ignore Them At Your Peril // Forbes. – 2015. – October. 10. Торрінгтон Д. Управління людськими ресурсами : учебник / Д. Торрінгтон, Л. Холл, С. Тейлор. – М. : Дело и Сервис, 2004. – 752 с. 11. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua/](http://www.ukrstat.gov.ua/).

**References:** 1. Hrishnova O. A. Liudskiy kapital: formuvannya v systemi osvity i profesiinoyi pidhotovky / O. A. Hrishnova. – Kyiv: Znannia ; KOO, 2001. – 254 p. 2. Kolot A. M. Motyvatsiia personalu : pidruchnyk / A. M. Kolot, S. O. Tsybaliuk. – Kyiv : KNEU, 2011. – 397 p. 3. Nazarova G. V. Top Managers' Monetary Reward: an Approach Based on Integration of Competence and Performance Management / G. V. Nazarova, O. V. Achkasova, E. R. Stepanova // Aktualni problemy ekonomiky. – 2014. – Vol. 11. – P. 255–259. 4. Nykyforenko V. H. Suchasni pidhody do onovlennya ponyat shchodo rozvytku liudskyykh resursiv [Modern Approaches to Upgrading the Concepts Concerning the Ddevelopment of Human Resources] / V. H. Nykyforenko // Ekonomika rozvytku. – 2013. – No. 2 (66). – P. 60–65. 5. Savchenko V. A. Upravlinnia rozvytkom personalu : navchalnyi posibnik / V. A. Savchenko. – Kyiv : KNEU, 2002. – 351 p. 6. Semykina M. V. Innovatsiina pratsia v konkurentnomu seredovyshchi : zahalna metodolohiia, motyvatsiini osnovy rehuliuвання : monohrafiia [Innovative Labor in a Competitive Environment : the General Methodology, Motivational Bases of Regulation : monograph] / M. V. Semykina, L. A. Koval. – Kirovohrad : Step, 2002. – 212 p. 7. Shaulska L. V. Stratehiia rozvytku trudovoho potentsialu Ukraini : monohrafiia [The Strategy of Labor Potential of Ukraine : monograph] / L. V. Shaulska. – Donetsk : NAN Ukraini, In-t ekonomiky prom-ti, 2005. – 502 p. 8. Yastremska O. M. Otsiniuvannia rezultativ diialnosti upravlinskoho personalu : teoretychni ta praktychni aspekty : monohrafiia [Assessment of the Results of Management's : Theoretical and Practical Aspects : monograph] / O. M. Yastremska – Kharkiv : Vyd-vo KhNEU, 2012. – 194 p. 9. Bersin J. The Top 10 Disruptions In HR Technology: Ignore Them At Your Peril // Forbes. – 2015. – October. 10. Torrington D. Upravlenie chelovecheskimi resursami : uchebnyk / D. Torrington, L. Hall, S. Taylor. – M. : Delo i Servis, 2004. – 752 p. 11. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Electronic resource]. – Access mode : [www.ukrstat.gov.ua/](http://www.ukrstat.gov.ua/).

#### Інформація про автора

**Маркова Наталя Сергіївна** – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (пр. Науки, 9а, м. Харків, 61166, Україна, e-mail: [natalymarkova@ukr.net](mailto:natalymarkova@ukr.net)).

#### Информация об авторе

**Маркова Наталья Сергеевна** – канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда Харьковского национального экономического университета имени Семена Кузнеця (пр. Науки, 9а, г. Харьков, 61166, Украина, e-mail: [natalymarkova@ukr.net](mailto:natalymarkova@ukr.net)).



#### **Information about the author**

**N. Markova** – Candidate of Sciences in Economics, Associate Professor of Department of Personnel Management and Labour Economics of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Nauki pr., 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine, e-mail: natalymarkova@ukr.net).

*Стаття надійшла до ред.  
18.12.2015 р.*